

《研究ノート》

中国における日系コンビニエンスストアの 商品調達・供給システム

章 胤 杰

- I はじめに
- II 先行研究の検討、分析視角と研究方法
- III 中国におけるローソンの商品調達・供給システム
- IV 江陰華聯羅森近厨供給鏈（ローソン江陰工場）の取り組み
- V 発見事実と現時点での評価
- VI おわりに

I はじめに

改革・開放政策施行後、中国は急速な経済成長を遂げてきた。中国の GDP は世界 2 位に躍進し、一人当たり GDP も 2019 年に 1 万ドルを超えた。富裕層や中間層の増加とともに、消費はすでに経済成長のエンジンになっている。一人当たり GDP が 3000 ドルを超えるとコンビニエンスストア（CVS）業態が成長しはじめ、5000 ドルを超えると急速的に発展すると言われている。実際、中国の CVS 市場も急成長しており、2019 年には 13.2 万店舗の規模に達し、総売上高は 2556 億元（約 3.9 兆円、1 元 = 15.5 円）であった。中国の CVS 店舗数はすでに日本の倍に上るだけでなく、伸び率も売上高とともに 10% 程度を維持している。

中国における日系 CVS の事業展開は、1996 年のローソン上海進出に遡る。その後、ファミリーマート、セブン-イレブン、ミニストップも中国市場に参入し、近年においては日系 4 社の進出地域も進出都市も増えつつある。しかし、中国における日系 CVS の事業展開は必ずしも順調とは言えないため、その原因を究明する必要がある。

CVS の事業展開は、出店戦略による店舗数の拡大と商品調達・供給システムを根幹とするサプライチェーン構築の両輪で回さなければならない。そこで、中国における日系 CVS の出店戦略に関する既存研究は、国際フランチャイジングの視点から、日本本社と現地本部の間にあるマスターフランチャイズの次元と、現地本部と現地加盟店の間

1 中華人民共和国国家統計局「2019 年国民経済運行総体平穩 發展主要予期目標較好實現」
(http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202001/t20200117_1723383.html)。

2 中国連鎖經營協會「2020 年中国便利店發展報告」, 2 頁。

にあるサブフランチャイズの次元に分けて、それぞれの問題点を明らかにしている（川端 [2010], 孫 [2011], 谷ヶ城 [2015], 章 [2017 a] など）。一方、商品調達・供給システムを含むサプライチェーン構築に関する検討も必要であると思われるが、後述するように、既存研究では日系 CVS の優位性の所在や現地化プロセスに焦点を当てるものが多く、また事例も限られているため、全貌が掴めにくいといった問題点が挙げられる。そこで本稿は、中国における日系 CVS の商品調達・供給システムに焦点を当て、その実態を解明したうえで問題点を考察する。

本稿は以下のように構成される。Ⅱ章では先行研究の到達点と問題点を検討したうえで、分析視角と研究方法を述べる。Ⅲ章では、中国におけるローソンの商品調達・供給システムを具体的に考察し、さらにⅣ章ではローソン江陰工場の取り組みを論じる。そして、Ⅴ章では発見事実を整理したうえで、商品調達・供給システムへの評価を試みる。Ⅵ章はまとめである。

Ⅱ 先行研究の検討、分析視角と研究方法

本稿のテーマは、広くみれば小売国際化である。しかし、小売国際化に関する研究は参入動機や参入方法 (Alexander [1997]), 標準化-適応化問題 (Porter [1986], Salmon and Tordjman [1989], 向山 [1996]), 国際フランチャイジング (Hackett [1976], 川端 [2008, 2010]), 小売国際化プロセスと現地化パターン (矢作 [2007]) など、実に様々な視点から行われており、理論研究も実証研究も豊富に蓄積されている。それでは検討すべき範囲があまりにも広すぎるため、適切な限定を加えながら、検討対象を絞る必要がある。

本稿では、二つの議論を重視しなければならない。一つは、CVS のビジネスモデルを巡る議論であり、これは国際化活動における移転と変容を論じる際の理論的分析枠組みである。もう一つは、日系 CVS の商品調達・供給システムに関する実証研究である。以下では、この順番に従って先行研究の到達点と問題点を明らかにしていく。

1. CVS のビジネスモデル

CVS のビジネスモデルを巡る議論としては、矢作 [1994, 2014], 田村 [2008], 鍾 [2015], 章 [2017 b] などが挙げられる。矢作 [1994] は、従来の小売業態論に事業システム論の視点を取り入れ、商品供給や組織構造に注目し、小売事業モデルを提示した。その後、モデルは一連の研究を通して修正され、「小売業務システム」、「商品調達システム」、「商品供給システム」からなる小売事業モデルが確立された (矢作 [2014], 23 頁)。そのうち、「商品調達システム」は商品の企画・開発や仕入れを内容とし、「商

品供給システム」は物流機能を中心とすると定義されている。一方、田村 [2008] は、「フロントシステム」と「バックシステム」によって構成されるフォーマットを提示した。店舗ネットワークの構造と小売ミックスは「フロントシステム」に含まれ、サプライチェーン・マネジメント、店頭業務遂行技術、組織構造・文化が「バックシステム」に含まれたため、小売業務を「バックシステム」に入れた点は矢作モデルと大きく異なる。また、鍾 [2016] は「フロントシステム」と「バックシステム」の間に、スーパーバイザー制度、フランチャイズ会計システム、人材教育制度を含む「店舗運営システム」があると主張した。下位システムの呼び方は異なるが、その捉え方と内容は矢作モデルに類似していると言えよう。

これらの研究を踏まえ、章 [2017 b] は CVS のビジネスモデルの分析枠組みを提示した。すなわち、CVS のビジネスモデルは、業態およびそれを背後で支える事業システムという二つの部分によって構成される。業態の部分は顧客との接点であり、出店戦略や店舗運営などを含む。一方、事業システムの部分は、商品調達・供給システムを含むサプライチェーンのことを指している。したがって、CVS の国際展開を分析することは、ビジネスモデルのどの部分がどのように移転され、またどの部分がどのように変容するかを検討することとして捉えることができる。本稿では、この分析枠組みを援用しつつ、商品調達・供給システムの部分に焦点を当てていく。

2. 商品調達・供給システムの構築と国際移転

日本国内における CVS の商品調達・供給システムについては、矢作 [1994] や信田 [2013] などの研究が挙げられる。彼らは、新製品の投入頻度、商品開発プロセス、専用生産工場や共同配送センター、デジタル・ピッキング、鮮度管理などの項目から、主にセブン-イレブン・ジャパンの取り組みと革新性を検討している。そのうえ、専用生産工場や共同配送などの取り組みは生産・物流の効率性を高めたと結論づけられた。

一方、日系 CVS の商品調達・供給システムの国際移転を取り上げた研究としては、矢作 [2007]、金 [2008]、鈴木・陳 [2009]、Sato [2009] などがある。とりわけ、矢作 [2007] は小売事業モデルの国際移転という視点から、北京セブン-イレブンの事例を取り上げ、セブン-イレブン・ジャパンと比較しながら同社の事業モデルの移転状況を考察した。その結果、商品調達・供給システムについては、鮮度管理や共同配送などがほぼ移転されたのに対して、専用工場や共同組合方式などが実施されていないことが判明された（第1表）。したがって、北京セブン-イレブンの現地化パターンは「標準化のなかの部分適応」であると指摘された。

第1表 北京セブン-イレブンにおける商品調達・供給システムの移転状況

	中国	日本との比較
オリジナル商品の重視	約 50%	○：数字的には同水準
新製品の投入頻度	週 2 品目以上	×：日本は週 100 品目
協同組合方式	なし	×
共同プロジェクト方式	実施	○：有力メーカーを組織化
単独プロジェクト方式	実施	○：日本企業との取り組み
原材料等の共同購入	なし	×
専用工場	なし	×：販売量少ない
受発注の電子化	実施	○
事前検品性	実施	○
共同配送センター	専用センター方式	○：日系物流企業に委託
配送頻度	常温商品：週 3 回 日配食品：日 2 回	△：日本は毎日 △：日本は日 3 回
定時配送	実施	○
小分け	実施	○
デジタル・ピッキング	未導入	×：人手による小分け
鮮度管理マニュアル	実施	○：日付で在庫管理
納品車両台数	1 日 7 台	○：日本は 1 日 9 台

注：○は日本の基準をほぼ複製，△は部分的に現地で修正，×は日本の基準とはかなり異なる。
出所：矢作 [2007] 112 頁，表 3-4 より一部抜粋。

鈴木・陳 [2009] は、物流と小売業務の二つの側面から、上海ローソンの競争優位性の移転と現地適応化プロセスを解明した。一方、金 [2008] はノウハウの移転に着目し、移転の難易度によってノウハウを選り分けた。Sato [2009] は進出方法による移転という視点から、北京セブン-イレブンと上海ファミリーマートの事例を取り上げ、合併によって優位性が発揮されるケースを考察したが、これらの研究は主に優位性の移転方法を論じている。また、鳥羽・劉 [2016] は国際戦略の視点からローソンの中国事業を事例として取り上げ、同社の取り組みを店舗展開、販売促進活動、商品調達、人的資源の管理に分けて検討したが、商品調達については情報システムの構築による商品調達と配送体制の効率化が解明されたものの、商品開発、生産、物流などの実態そのものは具体的に言及されなかった。

また、鍾 [2019] は北京・天津セブン-イレブンの事業システムを取り上げ、商品調達・供給システムの現状と現地化プロセスを検討した。北京・天津セブン-イレブンの場合は、日本での取引ベンダーを中国に連れている。商品調達については、日系ベンダーの北京旺洋食品有限公司と香奈維斯食品有限公司が中心となっているのに対して、商品供給については現地企業が中心となっていることが解明された。

以上のように、中国における日系 CVS の事業展開に関する実証研究の多くは、現地化プロセスに焦点を当てて、日系 CVS の優位性の所在と国際移転の様相を論じている

が、いくつかの問題点があると思われる。一つ目は、事例が限られていることである。先行研究の多くは、北京セブン-イレブン、上海ローソン（しかも2012年頃まで）、上海ファミリーマートの事例を取り上げている。しかし、章 [2017 a] が明らかにしたように、一つのチェーンであっても、各市場への参入方法が異なる傾向は強く、それゆえに事業戦略も市場によって変わってくる。そのため、検討対象となる日系 CVS チェーンの数や各進出市場における事例を増やす必要があると考えられる。二つ目は、商品調達・供給システムの実態を丹念に調査した研究がまだ少なく、結果として全貌が掴めにくいことである。しかも、既存研究のほとんどは国際移転の視点から論じられているが、移転だけでなく、ビジネスモデルの変容も視野に入れて論じなければならないと考えられる。そして三つ目は、商品調達・供給システムに関する評価もあまりなされていないことである。本稿はそれらの問題点を意識しつつ、補うことを試みる。

3. 分析視角と研究方法

先行研究の検討を踏まえ、本稿では中国における日系 CVS の商品調達・供給システムを取り上げて検討する。その際、二つの分析視角を設定する。一つは、商品調達・供給システムの国際移転と変容の実態と移転の度合いである。すなわち、中国における日系 CVS の商品調達・供給システムは日本国内とどれくらい変わるかという問題である。もう一つは、商品調達・供給システムの効率性と柔軟性である。これは、移転の度合いに関係なく、中国においてフレキシブルな生産・配送体制が確立されているかどうかという問題である。なお、評価指標としては先行研究に従い、新製品の投入頻度、専用工場や共同配送センターの有無、デジタル・ピッキングの導入状況、配送頻度、鮮度管理の実施状況などを用いる。

本稿では、主に株式会社ローソン（以下、ローソン）の中国事業を事例として取り上げる。ローソンは日系 CVS として初めて中国に進出しただけでなく、現在海外店舗の約9割が中国にある。そのため、同社の中国事業を検討する価値は十分あると考えられる。また、レビューしたようにローソンを取り上げた先行研究も存在するが、中国における同社の運営方針は近年において大きく変化しているため、その実態を把握する必要がある。この点も、事例選定の理由として挙げられる。

研究方法としては、主に筆者が2018年11月9日と2019年1月3～7日に実施した羅森（中国）投資有限公司（以下、ローソン中国）、上海羅森便利有限公司（上海ローソン）、重慶羅森便利店有限公司（重慶ローソン）の担当者へのインタビュー調査、および2019年1月4日に実施した江陰華聯羅森近厨供給チェーン（ローソン江陰工場）の工場と物流センターの見学で収集した情報を用いてケーススタディを行う。そのほか、同社のIR資料や新聞記事などの二次資料も適宜に利用する。

Ⅲ 中国におけるローソンの商品調達・供給システム

1. ローソンの中国事業の概要

第2表は、中国におけるローソンの事業展開をまとめたものである。そのうち、羅森(中国)投資有限公司はローソンが100%出資の持株会社であり、中国事業の統括機能を持っている。

ローソンの中国事業は、1996年の上海市場への進出から始まる。同社は当時、上海市政府の招聘を受け、国有小売大手の華聯集団(現・百聯集団)との合併で進出を果たした。しかし、その後はビジネスパートナーとの経営理念や経営方針の違いから、上海ローソンの出資比率と主導権が数回変わり、現在は日本側の単独経営となっている。そして、ローソンは2010年に子会社を立ち上げて重慶に進出し、2011年に合併方式で大連に進出した。2013年には子会社方式で北京に進出したが、2019年3月には地場企業の北京首農食品集団有限公司との合併に切り替えると発表されている³。

中国におけるローソンの進出地域は、華東地域、西部地域、東北地域、華北地域、華

第2表 中国におけるローソンの事業展開

進出先	1号店	運営会社名	出資比率	進出形態
-	-	羅森(中国)投資有限公司	株式会社ローソン:100%	子会社
上海市	1996年	上海羅森便利有限公司	羅森(中国)投資有限公司:100%	子会社
重慶市	2010年	重慶羅森便利店有限公司	羅森(中国)投資有限公司:100%	子会社
大連市	2011年	大連羅森便利店有限公司	羅森(中国)投資有限公司:98.3% 大連亞恵快餐有限公司:1.7%	合併
杭州市	2012年	浙江羅森百貨有限公司	上海羅森便利有限公司:83.3% 羅森(中国)投資有限公司:16.7%	合併
北京市	2013年	羅森(北京)有限公司	羅森(中国)投資有限公司:100%	子会社
武漢市	2016年	中百超市有限公司	中百控股集团股份有限公司:100%	エリアライセンス
南京市	2017年	南京中央商場便利有限公司	安徽中商便利店有限公司:100%	上海ローソンからのエリアFC
合肥市	2018年	安徽中商便利店有限公司	南京中央商場(集団)股份有限公司:44% 上海詢謨企業管理合伙企業:28% 北京創新工場創業投資中心:22% 長江日昇投資有限公司:8%	エリアライセンス
長沙市	2019年	長沙森活商家商貿有限公司	武漢中百便利店有限公司:100%	メガFC
瀋陽市	2019年	羅森(瀋陽)便利有限公司	羅森(中国)投資有限公司:80% 瀋陽東副超市有限公司:20%	合併

注:北京ローソンについては、2019年3月に北京首農食品集団有限公司との合併契約書調印が発表されている。

出所:ローソンウェブサイト『統合報告書2019』,ローソン中国ウェブサイト,国家企業信用信息公示系統をもとに筆者作成。

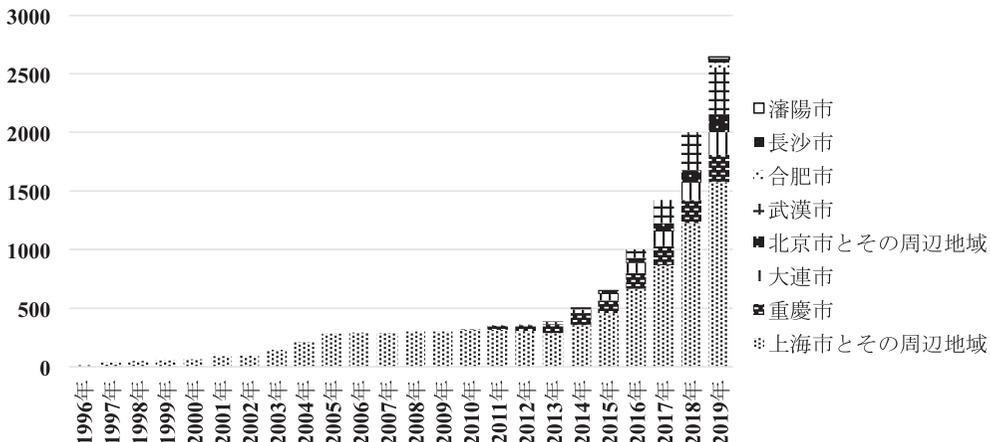
3 ローソンウェブサイト2019年3月28日付ニュースリリース「羅森(北京)有限公司が合併事業化へ」(https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1368969_2504.html)。

中地域の五つに分けられる。同社は地域ごとに運営会社を設立し、各地域に見合ったモデルをつくっている。運営会社のうち、上海、重慶、大連、北京のものがコア会社となり、それぞれ華東、西部、東北、華北に対応している。華東地域では上海市周辺の江蘇省と浙江省にも出店し、東北地域では2019年に遼寧省瀋陽市にも進出を果たした。

一方、ローソンは日系他社に先駆けて湖北省武漢市（2016年）や安徽省合肥市（2018年）にも進出した。しかも、この二つの市場への進出方法は、従来の子会社や合弁ではなく、現地企業へのエリアライセンスであった。ライセンスを受けた中百超市有限公司と南京中央商場（集団）股份有限公司（以下、中央商場）は本部機能を持ち、店舗開発やサプライチェーン構築などの運営全般を担っている⁴。とりわけ、武漢進出は華中地域の拠点をつくる位置づけにもある。さらに、近年では委託経営やFC加盟（中国語：特許加盟）だけでなく、メガフランチャイズ（中国語：大加盟）という加盟方式を活用している。例えば、南京市では地場の小売大手である中央商場がメガフランチャイザーとなって店舗を展開しており、北京市では地場スーパーの北京超市発連鎖股份有限公司と提携して出店をしている。

第1図は、中国におけるローソンの進出都市と店舗数の推移を表している。上海ローソンの経営主導権問題に伴い、上海市とその周辺地域では2007年および2011～2013年の店舗数が純減となったが、2014年以降はエリアフランチャイズやメガフランチャイズの活用により出店スピードを上がっている。また、武漢市場などの店舗数も加わり、中国におけるローソンの店舗数は2020年2月末で2646店舗となった。

第1図 中国におけるローソンの進出都市と店舗数の推移



出所：ローソンの有価証券報告書およびアニュアルレポート（各年版）をもとに筆者作成。

4 ローソンウェブサイト2016年2月3日付ニュースリリース「今春、中国湖北省武漢市に「ローソン」オープン」（http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1261928_2504.html）、および2018年7月3日付「7月5日、中国安徽省に「ローソン」5店舗同時オープン」（https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1337492_2504.html）。

以下では、ローソンの商品調達・供給システムを具体的に検討する。日系 CVS の主力商品である日配類商品に重点を置き、商品開発、生産、物流に分けて考察していく。なお、特に断らない限り、ここからⅣ章まではすべて先述のインタビュー調査と工場見学で得られた情報に基づいている。

2. 商品開発

中国におけるローソンの商品開発の基本方針として、商品カテゴリー、商品開発の流れ、マーケティングの仕方などは日本方式で行っており、現地に日本人の担当者もいる。ローソンは、商品開発や生産などをすべてメーカーに任せるのではなく、生産指導などを通して自ら関与することで、中国においても製造小売業のスタンスをとっている。

しかし、商品開発の仕方や関与の度合いは、商品カテゴリーによって異なる。とりわけ、中華メニューに関して、ローソンは現地のメーカーに提案させるようにしており、できるだけ現地化を進めている。例えば、中華弁当の場合は調理方法ではなく製造方法を指導する。現地の消費者に味感覚があるため、味付けやかき混ぜ方などの調理方法はメーカーに任せる。一方、ローソンは入れる調味料の量や順番など、製造方法に関する部分を指導する。それによって、現地の味に適合した商品を開発しつつ、商品の品質を保つことができる。なお、そのような指導は約1か月かかるという。

一方、デザートとベーカリーの場合、ローソンは逆に添加物のメーカーにお金を払って指導してもらい、場合によっては製造機械も貸したりする。とりわけ、ベーカリーの商品開発については、自ら新商品を開発するよりも、流行商品を一早く商品化して販売するのが実態である。また、サラダの製造免許が取れないため、ローソンは自ら商品開発や製造をせず、外部から調達している。

また、商品開発は、地域のニーズに合わせて行われる。例えば、上海市場と北京市場とではおでんの種類が大きく異なる。上海では串に刺したもの、いわゆる串おでんを展開しているのに対し、北京はスープおでんとなっており、日本の近いものである。容器もそれに合わせて、上海では主にカップ容器を使用し、北京ではボウル容器を使う。

新商品の投入頻度は、弁当、おにぎり、寿司などの米飯類が週に3品、調理麺が月に1~2品、ベーカリーが週に1~2品、デザートが2週ごとに1品となっているため、合わせて週5~6品程度である。

3. 生産

ローソンは、各進出地域において日配類商品の生産工場を確保している。弁当、おにぎり、デザート、ベーカリー、調理麺などを製造する工場は、2019年1月時点で上海

に五つ、重慶に四つ、北京に三つ、大連に三つ、武漢に二つある。北京などの一部地域では、工場の集約化も検討されているという。また、各地域において、ベーカリーとデザートは基本的に同一工場生産する。

上記のうち、武漢にある工場を除いてはすべてローソン向けの専用工場である。武漢のものは汎用工場であるものの、商品ごとでローソン開発商品の転用を禁止する契約が締結されている。また、ローソンは設立当初に出資した上海の片江工場を除き、生産工場に基本的に投資しないという方針をとっていたが、近年ではマイナーで投資するよう方針を変更している。

上海エリアの主力工場は、片江工場、金山工場、江陰工場の三つである。そのうち、片江工場はもっとも大きな工場であり、米飯、ベーカリー、デザートを製造しており、常温、冷蔵、冷凍の3温度帯物流センターも併設されている。金山工場は米飯と調理麺の生産工場であり、冷蔵、冷凍の2温度帯物流センターが併設されている。江陰工場は米飯、ベーカリー、デザートを製造しており、常温、冷蔵、冷凍の3温度帯物流センターが併設されている。この江陰工場の取り組みについては、IV章で詳しく述べる。

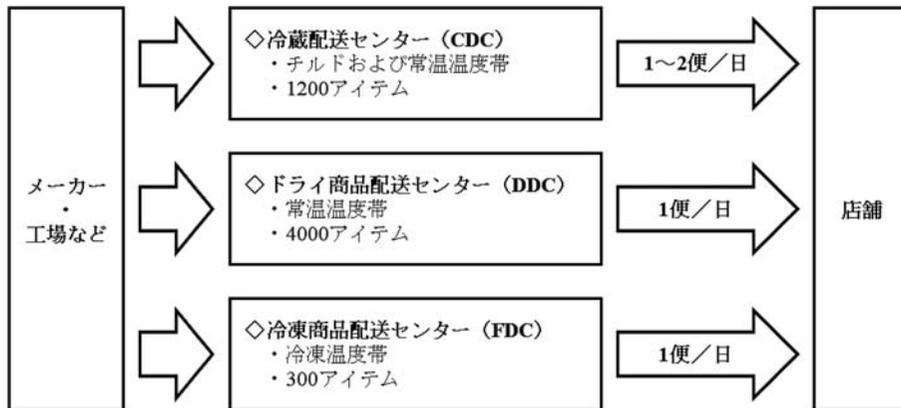
生産工場を運営するベンダーは、いくつかのパターンに分けられる。一つは、ローソンが進出当初から育てたパターンであり、例えば片江工場を運営する上海片江食品有限公司や、大連ローソン向けの工場を運営する大連亜恵快餐有限公司などがそれに該当する。なお、後者の場合は事業規模の拡大に伴い、近年では第二工場をも建設し稼働させた。一方、現地大手と組むパターンもある。例えば、重慶ではファストフードやレストランを運営する重慶陶然居集団と組んでおり、江陰では地場小売企業の江陰華聯商厦有限公司と提携している。

また、弁当などの商品の販売許容について、上海では生産日時から消費期限まで36時間となっており、配送時間を除いた実質的な販売期間は約29時間である。これは、地方標準による制限を受けているためである。一方、江蘇省ではそのような地方標準が存在せず、個別申請に基づく企業標準で48時間となっている。また、近年日本国内で見られる販売許容を伸ばす技術、いわゆる「長鮮度化」の技術は中国においても確立されているものの、一部市場では上記規制のためまだ運用できていないという。

4. 物流

第2図は、中国におけるローソンの物流体制を表すものである。ローソンは中国においても日本国内と同じく、温度帯別共同配送を採用している。冷蔵配送センター（CDC）では、チルドおよび常温温度帯の商品を取り扱い、アイテム数は約1200である。上海エリアでは毎日2回配送し、ほかの地域では1便体制となっている。ドライ商品配送センター（DDC）では、約4000SKUの常温温度帯商品を扱い、ほぼ毎日1回店

第2図 中国におけるローソンの物流体制



出所：インタビュー調査資料に基づいて筆者作成。

舗に配送する。冷凍商品配送センター（FDC）は、アイスクリームや冷凍食品などの冷凍温度帯管理商品を扱い、アイテム数が約300である。なお、配送センターの数は、2018年10月現在でCDCが52、DDCが27、FDCが38となっている。

物流は基本的にサードパーティ・ロジスティクス（3PL）方式を採用している。例えば、上海ではニチレイロジグループと提携しており、同社に三つの物流センターの運営を任せている。配送トラックの大きさや、市内に入れる時間帯の制限もあるため、ローソンはパートナー企業の免許を活用する。配送時間は基本的に1~2時間であるが、3時間以上かかる場合もある。また、1台のトラックが配送する店舗数は約10店舗であるが、単店発注量は日本の約8割にとどまっているという。

物流の課題としては、ピッキングや配送などにおいて基本品質を改善することや、大気汚染による高速道路閉鎖といった現地特有の物流事情への対応などが挙げられる。

IV 江陰華聯羅森近厨供給鏈（ローソン江陰工場）の取り組み

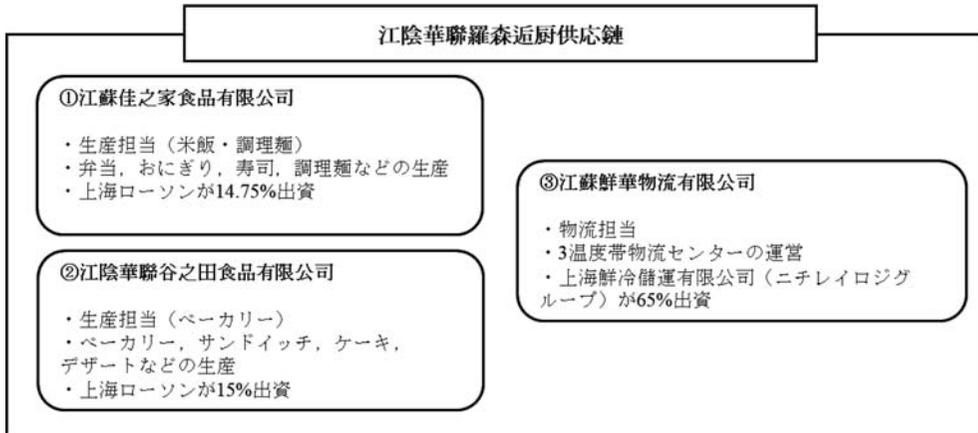
1. 江陰華聯羅森近厨供給鏈の概要

江陰華聯羅森近厨供給鏈（ローソン江陰工場）は、ローソンと現地小売企業の江陰華聯商厦有限公司（以下、江陰華聯）が2018年5月29日に稼働させた生産と物流の拠点である。ローソン江陰工場は、江蘇省江陰市臨港経済開発区に立地し、投資額が2億元⁵である。約500店舗をカバーできる供給能力を持ち、生産された商品は上海市や江蘇省の店舗に配送される。

江陰華聯は2014年より、上海ローソンのメガフランチャイザーとして江蘇省無錫

5 ローソン中国ウェブサイト2018年5月29日付ニュースリリース「祝賀江陰華聯羅森近厨供給鏈落成投運」(<https://www.chinalawson.com.cn/news-more.html?year=2018>)。

第3図 ローソン江陰工場の構成



出所：インタビュー調査に基づいて筆者作成。

市・江陰市において店舗開発と運営を行っている。そのため、ローソン江陰工場の稼働は、同社が出店と店舗運営だけでなく、ローソンの商品調達・供給システムの構築にも関与したことを意味する。

第3図のように、ローソン江陰工場は、①江蘇佳之家食品有限公司、②江陰華聯谷之田食品有限公司、③江蘇鮮華物流有限公司の三つを含む。江蘇佳之家食品有限公司は米飯・調理麺の製造を担当している。同社の出資比率は、江蘇近厨供應鏈管理有限公司82.25%，上海羅森便利有限公司14.75%となっている。江陰華聯谷之田食品有限公司はベーカリーを担当し、ベーカリー、サンドイッチ、ケーキ、デザートなどを製造している。同社の出資比率は、江蘇近厨供應鏈管理有限公司65%，上海森品企業管理諮詢有限公司20%，上海羅森便利有限公司15%となっている。そして、江蘇鮮華物流有限公司は物流を担当し、3温度帯物流センターを運営している。同社の出資比率は、上海鮮冷儲運有限公司65%，江蘇近厨供應鏈管理有限公司35%となっており、ローソンからの出資はない。

以下では、工場見学で得られた情報に基づき、ローソン江陰工場の具体的な取り組みを考察する。

2. 米飯・調理麺工場

(1) 米飯・調理麺工場の概要

江蘇佳之家食品有限公司が運営する米飯・調理麺工場では、約110名の従業員がおり、そのほとんどは地元のおばちゃんである。工場の稼働時間は7時から18時までであり、7時～16時と10時～18時の2シフト制を採用している。なお、従業員の平均賃金は毎月5500～6000元であるという。

工場の生産能力は1日6万食であるのに対して、2019年1月現在の生産実績は1日2.3~2.6万食であるため、稼働率は38.3~43.3%という計算になる。生産設備の半分以上は日本から輸入しており、とりわけコアの生産設備はほぼ輸入品である。ただし、そのうち新品ではなく中古のものが多くという。また、この工場を立ち上げた際、工場長は上海にある片江工場で約3か月の研修を受けていた。

生産現場に入る前に、着替え(ブーツ、帽子、マスク、作業服)、ほこりとり(ゴロゴロで30秒)、手洗い、乾燥、アルコール除菌、エアシャワーなどが義務付けられており、現場でも衛生管理は徹底されている。

(2) 製造工程

米飯類商品の製造工程は、大きく原材料入荷、原材料加工、盛り付け、包装、保管、出荷に分けられる。肉類の原材料は冷凍の状態では入荷された後、解凍作業が行われる。野菜類の原材料は肉類と分け、「野菜加工室」でカットされ、洗浄の上で保管される。製造商品に応じて、一部の原材料は加熱調理したうえで、盛り付けられる。米飯類の盛り付けラインは五つあり、盛り付けは基本的に従業員の手作業で行われる。弁当、おにぎり、寿司などの生産品目によって、製造ラインが分かれる。包装は機械による自動パッキングで行われ、その後に従業員による商品ラベルの貼付が行われる。製造された商品はコンテナに入れられ、工場に隣接する低温物流センターに移して保管され、その後に出荷される。

店舗の発注締め時刻は7時であるが、米飯類商品の生産時間は以下のようにになっている。炊飯工程は7~13時に行われ、おにぎりの製造工程が10時から、弁当の盛り付けが12時半~13時から始まる。

また、調理麺の製造工程は、原材料入荷、ミキシング、圧延、麺切り出し、茹で、脱水、盛り付け、包装、保管、出荷である。脱水機は細田工業株式会社製のものであり、中国語の操作説明ラベルが貼られている。

3. 物流センター

(1) 物流センターの概要

江蘇鮮華物流有限公司が運営するローソン専用の物流センターは、常温と低温(冷蔵、冷凍)の部分で構成される。取扱実績は10万個/便であり、約220店舗をカバーしている。一方、取扱能力は23~24万個/便であり、400~500店舗をカバーできるため、稼働率は41.6~43.5%という計算になる。

(2) 常温センター

常温センターは2階建てであり、各階の面積は3000㎡である。1階には入荷口・出荷口が6個あり、基本的に入荷3・出荷3で使い分ける。入荷時間は毎週の水・木・金曜

日の8～16時であり、出荷時間は火曜日を除く毎日の17～18時である。

1階は、主に飲料を含むケース商品を扱う。棚の最下層がピッキングエリアであり、2段目以上はストックスペースとなる。商品の在庫場所は、システムによって自動的に割り当てられる。2階は、日用品などの1750SKUを扱い、従業員が店舗ごとの注文書に従って、商品を小分けしてオリコンにまとめる。そして、1階と2階は螺旋コンベアでつながっており、2階にあるオリコンはそれを通して1階に移され、1階の商品と合わせて店舗ごとにまとめられて出荷される。

（3）低温センター

低温センターは、冷蔵（0～10℃）と冷凍（-18℃以下）の二つに分かれている。そのうち、冷蔵の部分は1階が米飯類商品など、2階がベーカリーの保管スペースとなる。センター内には、コンテナを洗浄する専用スペースもある。商品は基本的に配送コース別に置かれており、また高速道路にある6～8店舗分は商品価格が通常よりやや高いため、置く場所は他の商品と区別されている。

V 発見事実と現時点での評価

前章までは、中国におけるローソンの商品調達・供給システムの様相と江陰工場の取り組みを考察してきた。ここではまず、事例からの発見事実を整理し、①商品調達・供給システムの国際移転と変容の実態と移転の度合い、②商品調達・供給システムの効率性と柔軟性という視点から、現時点での評価を述べる。

ローソンの中国事業は、五つの地域においてコア会社をつくり、各地で商品調達・供給システムを含むサプライチェーンを構築している。日本国内と同じく、マーチャндаイジングと販売だけでなく、生産や物流に関与することによって製造小売（SPA）を実践している。ローソンの商品調達・供給システムを商品開発、生産、物流に分けて検討した結果、以下のことが判明された。

まず、商品開発の基本方針は日本と同じであるが、商品開発の仕方は日本と大きく異なる。とりわけ、中華メニューに関しては、味付けなどの調理方法を現地メーカーに任せ、ローソンは製造方法のみを指導するようしており、現地の味感覚に合わせて商品開発を行うことで現地化を図っている。しかし、新商品の投入頻度が日本より遥かに低いことを踏まえ、やはり商品開発に問題があると言わざるを得ない。中国では日本のような協同組合方式を採用していないだけでなく、ベンダーに対する製造指導が必要であること、またベーカリーの新商品を自ら開発していないことなどを考慮すると、ベンダーの能力不足は否めないだろう。

次に、生産について、ローソンは基本的に各地域において専用工場を確保している。

上海や大連のように進出当初から育てるベンターもあれば、重慶や江陰のように現地の大手企業と組む場合もある。日本からコア生産設備を導入し、また衛生管理も徹底している。さらに、一部の工場には出資を通してコントロールしている。しかし、ローソン江陰工場の米飯類商品の生産時間をみると、発注締め時刻（7時）と同時に炊飯が始まり、おにぎりの生産が10時から、弁当の盛り付けが昼から行われるということは、いわば受注生産に等しく、延期－投機の原理からみれば生産リードタイムが長いわけである。生産数量がそれほど多くないため、受注生産でも十分であるか、それともベンダーにとって高度な技術やノウハウを要する見込み生産がそもそもできないのか、という疑問が生じる。

そして、物流について、ローソンは日本国内と同じく、温度帯別共同配送を導入している。物流センターには出資せず、ニチレイロジグループなどのビジネスパートナーと提携している。ただし、日配類商品の配送頻度は日本より低く、トラック当たりの配送量も日本の8割にとどまる。また、ローソン江陰工場の物流センターをみると、出荷口と入荷口が同じところにあり、モノの流れを考慮したワンウェイのレイアウトではなく、物流の効率性に疑問が生じる。情報システムによって在庫位置が自動的に割り当てられるが、ピッキング工程ではデジタル・ピッキングが導入されていないため、当然ながら作業効率も大きく制約されるだろう。

VI おわりに

本稿は、中国における日系 CVS の事業展開の問題点を究明するために、商品調達・供給システムに焦点を当てた。中国における日系 CVS は、ローカルチェーンに対する強みである日配類商品を重視しているため、現地における商品調達・供給システムを主導的に構築しており、専用の生産工場や物流センターを確保することで安定的な生産と供給を図っている。しかし、商品調達・供給システムの状況は、チェーン、地域、ビジネスパートナーなどによって大きく異なる。ローソンの事例を通して判明されたのは、生産設備の輸入、技術指導などで商品調達・供給システムを移転させると同時に、商品開発などでは現地事情に応じて変容しつつも、ベンダーの能力不足やデジタル・ピッキングの未導入などの問題も確かに存在する。すなわち、出店戦略による問題も当然あるが、商品調達・供給システムにも問題があり、その両方が事業展開の遅さに影響を及ぼしていると考えられるべきであろう。

既存研究に対して、本稿はヒアリング調査や工場見学などで収集した情報に基づき、商品調達・供給システムの実態解明に努めることで貢献しようとした。また、日系ベンターを中国に連れていくセブン-イレブンとは対照的に、現地のビジネスパートナーの

力を引き出そうとするローソンの事例を検討したことの意義も十分あると言えよう。一方、本稿ではいくつかの課題も残された。とりわけ、商品開発プロセスなどを詳しく説明できなかったため、引き続きヒアリング調査などを通して、実態をより正確に把握しなければならない。また、複数チェーンの比較分析を通して、中国における日系 CVS の商品調達・供給システムを考察したうえで、出店戦略などと統合しながら、CVS のビジネスモデルの国際移転と変容のあり方と条件を検討する必要がある。これらは今後の課題としたい。

謝辞

本稿の執筆にあたり、株式会社ローソンの三宅示修様、野澤孝弘様、藤原孝司様をはじめ、ローソン関係者の皆様には複数回にわたるインタビュー調査と工場見学などのご協力をいただきました。ここに記して皆様に深く感謝申し上げます。また、本研究は JSPS 科研費 (JP18K12832) の助成を受けたものです。

参考文献

(日本語文献)

- 川端基夫 [2008] 「フランチャイズ方式での海外進出：統治の視点から見た分析フレームの提起」『流通研究』11(2), 日本商業学会, 93-111 頁。
- 川端基夫 [2010] 『日本企業の国際フランチャイジング』新評論。
- 金亨洙 [2008] 「東アジアにおけるコンビニエンスストアのグローバル競争と戦略・移転」『小売企業のグローバル戦略と移転』文真堂, 126-164 頁。
- 信田洋二 [2013] 『セブン-イレブンの「物流」研究』商業界。
- 章胤杰 [2017 a] 「中国における日系コンビニエンスストアの出店戦略」『アジア経営研究』23 号, アジア経営学会, 73-87 頁。
- 章胤杰 [2017 b] 「コンビニエンスストア業界におけるビジネスモデルの再構築と国際展開」『東北大学機関リポジトリ TOUR』, 東北大学大学院経済学研究科, 1-92 頁。
- 鍾淑玲 [2016] 「ファミリーマートのダイナミック・ケイパビリティの形成とタイにおける現地化プロセス」『アジア経営研究』22 号, アジア経営学会, 59-77 頁。
- 鍾淑玲 [2019] 「セブン-イレブン北京(天津)の事例でみるコンビニ国際化の課題と進展」『イノベーション・マネジメント』No.16, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター, 79-101 頁。
- 鈴木洋太郎・陳奕男 [2009] 「中国における日系小売業の現地適応化についての一考察」『経営研究』59(4), 大阪市立大学, 155-170 頁。
- 田村正紀 [2008] 『業態の盛衰 - 現代流通の激流 -』千倉書房。
- 鳥羽達郎・劉偉 [2016] 「日系コンビニエンス・ストアの国際戦略 - 株式会社ローソンの中国展開に関する事例研究 -」『富大経済論集』第 62 巻第 2 号, 225-251 頁。
- 向山雅夫 [1996] 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 谷ヶ城秀吉 [2015] 「日本型コンビニエンスストア・チェーンのアジア市場展開」橋川武郎ほか『アジアの企業間競争』文真堂, 25-44 頁。
- 矢作敏行 [1994] 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 [2007] 『小売国際化プロセス』有斐閣。
- 矢作敏行 [2014] 「小売事業モデルの革新論 - 分析枠組みの再検討 -」『マーケティングジャーナル』33(4), 日本マーケティング学会, 16-28 頁。

(外国語文献)

Alexander, N. [1997], *International Retailing*, Blackwell.

Hackett, D. W. [1976], The International Expansion of U.S. Franchise Systems : Status and Strategies, *Journal of International Business Studies*, Vol.7, No.1, pp.65-75.

Porter, M. E. [1986], *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳 [1989] 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。)

Salmon, W. & A. Tordjman [1989], The Internationalization of Retailing, *International Journal of Retailing*, Vol.4, No.2, pp.3-16.

Sato, Y. [2009], Strategic Choices of Convenience Store Chains in China, *China Information*, 23(1), pp.45-69.

孫前進 [2011] 「日本便利店在華特許經營戰略淺析」『中国物流与採購』2011 (18), 中国物流与採購連合会, 58-59 頁。

(その他)

株式会社ローソンウェブサイト (<http://www.lawson.co.jp/index.html>)。

ローソン中国ウェブサイト (<https://www.chinalawson.com.cn/>)。

中華人民共和国国家企業信用信息公示系統 (<https://gsxt.gdgs.gov.cn/>)。